

# 2023年12月期 第2四半期決算 説明資料

ロイヤルホールディングス株式会社

(証券コード：8179)

<https://www.royal-holdings.co.jp>

2023年8月8日

**ROYAL**  
ロイヤルホールディングス株式会社

- I 2023年12月期 第2四半期 実績報告**
- II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**
- III Appendix**

# **I 2023年12月期 第2四半期 実績報告**

## II 中期経営計画「2022～2024」の進捗

## III Appendix

# I-1. 連結損益

- ✓ 売上高は、外食および宿泊需要の回復に伴い、各事業セグメントで好調に推移
- ✓ また、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化に伴い+54億円の増収効果
- ✓ 経常利益は、既存店の増収や収益性の改善などにより、対前期比較で大幅な増益  
(助成金収益：2022年第2四半期1,277百万円、2023年第2四半期0百万円)

(単位：百万円)

	2022年12月期 第2四半期	2023年12月期 第2四半期	増減額	増減率
売上高	47,386	64,568	17,181	36.3%
営業利益	△739	2,520	3,259	-%
経常利益	△440	2,036	2,476	-%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△668	1,481	2,150	-%
<b>E B I T D A</b>	2,538	5,461	2,922	115.1%

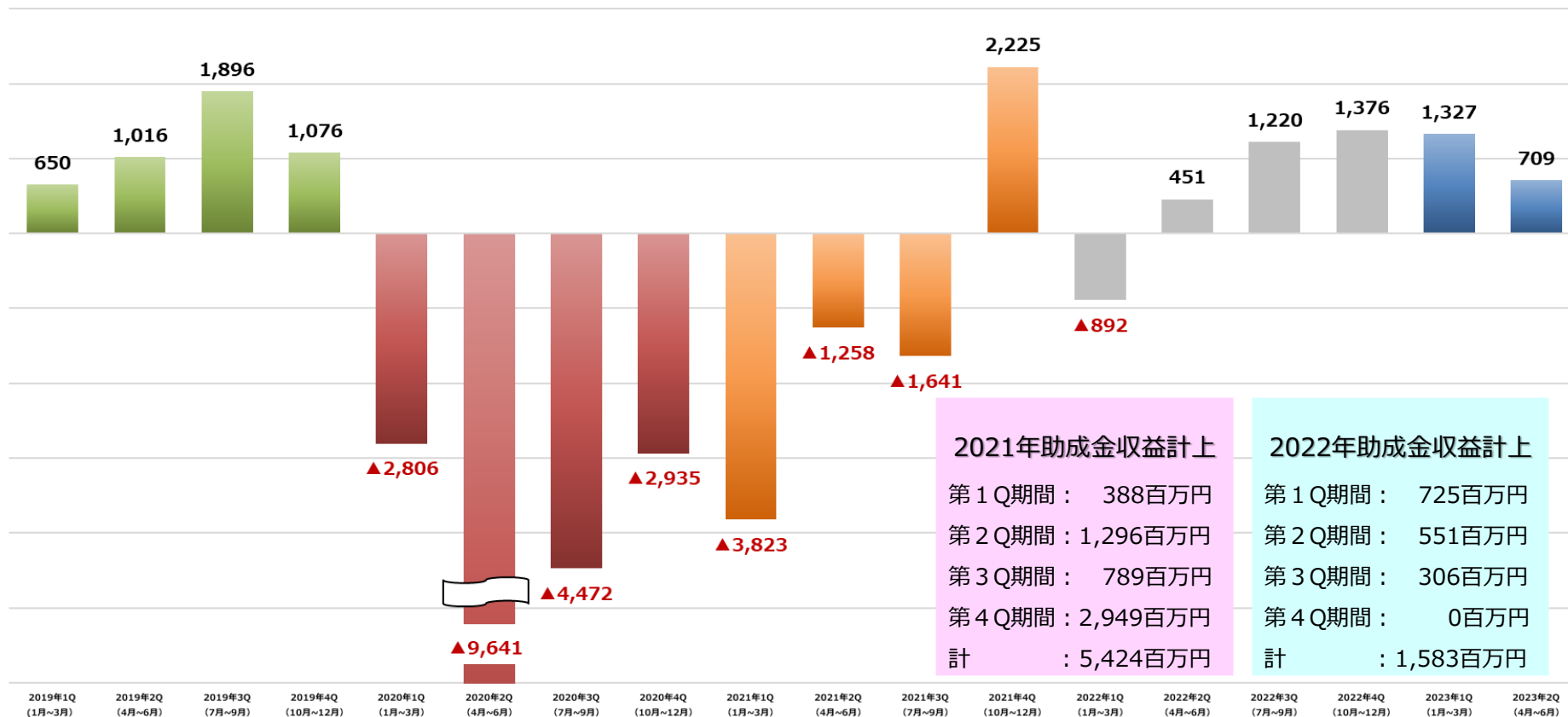
※EBITDA = 経常利益 + 減価償却費 + のれん償却額 + ネット支払利息

# I - 2. 連結経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 2023年第2四半期期間（4月～6月）は、5四半期期間連続での経常黒字
- ✓ 前年同期（2022年4月～6月）の経常利益は助成金収益計上を含んでおり、第2四半期期間としては、実質的に4年ぶりの経常黒字

連結経常損益推移（四半期）

(百万円)

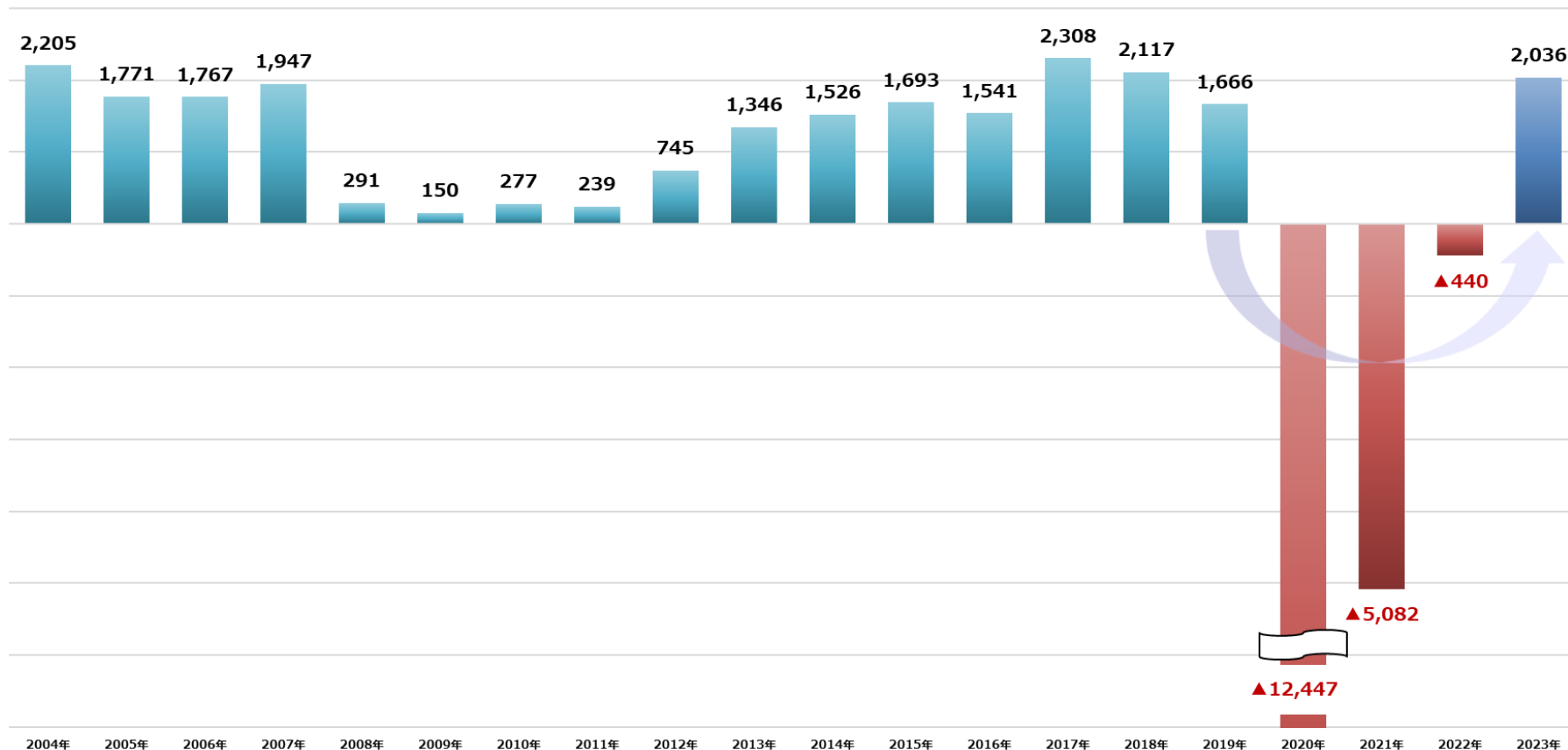


# I-3. 第2四半期 経常損益推移 (2004年~2023年)

- ✓ 第2四半期累計期間（1月～6月）は、コロナ禍（2020年～2022年）において、経常赤字が続いたものの、2023年第2四半期累計期間については経常黒字に転換
- ✓ 2023年第2四半期累計期間（1月～6月）の経常利益は、コロナ禍前の水準を回復

第2四半期累計期間（1月～6月） 経常損益推移

(百万円)



# I-4. 仕入価格高騰の影響額と対応策

	第2四半期累計期間 (実績)	第3四半期以降 (見込)	2023年通期 (見込)
原材料	+12億円	+11億円	+23億円
電気・ガス	+5億円	△0億円	+5億円
影響額計	+17億円	+11億円	+28億円

- 引き続き、主要食材の米国産牛肉で仕入価格の高騰を見込
- エネルギー価格の安定や政府補助金により、光熱費のコスト増は一服

- 各事業ラインにおいて、高付加価値商品の開発、提供を継続
- 鶏卵の供給は改善に向かい、一部製品（洋菓子等）で生産を再開

# I-5. キャッシュ・フロー

- ✓ 営業キャッシュ・フローは、利益水準の回復により、プラスが拡大
- ✓ 投資キャッシュ・フローは、前期における持分法適用会社（ハイウェイロイヤル株式会社）の株式追加取得により、マイナスが縮小
- ✓ 財務キャッシュ・フローは、前期における双日株式会社の新株予約権行使により、前期比がマイナス
- ✓ 上記により、キャッシュ・フロー合計は26億円、現預金残高は期末時点で282億円

(単位：百万円)

	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	増減額
営業キャッシュ・フロー	1,982	<b>5,097</b>	3,114
投資キャッシュ・フロー	△3,120	<b>▲1,972</b>	1,148
（うち設備投資）	△1,037	<b>▲1,964</b>	△927
財務キャッシュ・フロー	5,625	<b>▲513</b>	△6,139
キャッシュ・フロー合計	4,487	<b>2,610</b>	△1,877

現金及び預金	27,601	<b>28,258</b>	656
--------	--------	---------------	-----



# I-6. バランスシート

- ✓ 2023年6月度末時点の総資産は1,240億円、前期末に対して5億円の増加
- ✓ 自己資本は452億円、自己資本比率は36.4%まで上昇
- ✓ 固定長期適合率は84.8%となり、適正水準を維持

(単位：百万円)

	2022年度		2023年度	当中間期 増減額
	6月末	期末	6月末	
総 資 産	113,457	123,570	<b>124,080</b>	510
(参考) うち現金及び預金	27,601	25,653	<b>28,258</b>	2,604
有 利 子 負 債	58,327	55,427	<b>55,874</b>	447
借 入 金	26,067	24,312	<b>26,030</b>	1,717
(ネット借入金)	(△1,534)	(△1,341)	<b>(▲2,228)</b>	(△886)
リ - ス 債 務	32,260	31,114	<b>29,844</b>	△1,270
自 己 資 本	39,456	44,293	<b>45,210</b>	917
自 己 資 本 比 率	34.8%	35.8%	<b>36.4%</b>	0.6%
固 定 長 期 適 合 率	86.6%	91.4%	<b>84.8%</b>	△6.7%

# I-7. セグメント別損益

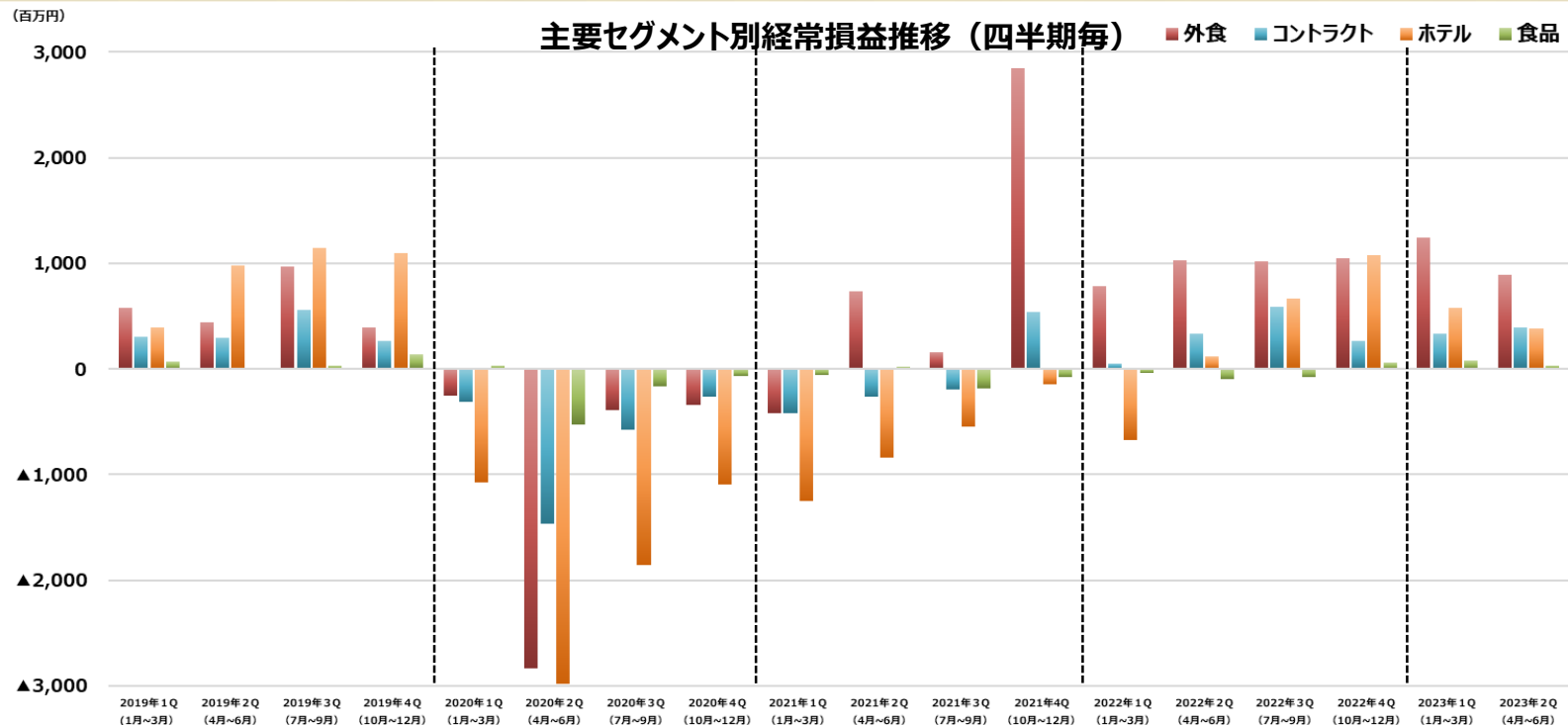
- ✓ 外食・コントラクト・ホテル・食品の主要事業セグメントは対前期比較で増収増益、ホテル事業と食品事業は前期経常赤字から黒字に転換、特にホテル事業は大幅増益
- ✓ コントラクト事業は、ハイウェイロイヤル株式会社の連結子会社化で大幅な増収

(単位：百万円)

	2022年12月期 第2四半期		2023年12月期 第2四半期		前期比較	
	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 (占有) (%)	経常利益	売上高 増減額 (増減率) (%)	経常利益 増減額
外食事業	25,191 (53.2)	1,813	<b>29,956 (46.4)</b>	<b>2,139</b>	4,765 (18.9)	325
コントラクト事業	10,259 (21.7)	385	<b>19,388 (30.0)</b>	<b>725</b>	9,129 (89.0)	339
ホテル事業	9,957 (21.0)	△554	<b>13,355 (20.7)</b>	<b>966</b>	3,397 (34.1)	1,521
食品事業	4,755 (10.0)	△139	<b>5,572 (8.6)</b>	<b>116</b>	817 (17.2)	255
その他事業	173 (0.4)	△255	<b>132 (0.2)</b>	<b>▲72</b>	△41 (△23.9)	182
セグメント間 相殺	△2,950 ( - )	-	<b>▲3,838 ( - )</b>	-	△887 ( - )	-
全社部門	- ( - )	△1,690	- ( - )	<b>▲1,838</b>	- ( - )	△147
合計	47,386 (100.0)	△440	<b>64,568 (100.0)</b>	<b>2,036</b>	17,181 (36.3)	2,476

# I-8. 主要セグメント別経常損益推移（四半期毎）

- ✓ 3四半期期間連続で、外食・コントラクト・ホテル・食品の主要4事業全てが経常黒字
- ✓ 第2四半期期間（4月～6月）の経常利益は、外食・コントラクト・食品の3事業がコロナ禍前（2019年第2四半期期間）の水準を超過



	2019年1Q (1月~3月)	2019年2Q (4月~6月)	2019年3Q (7月~9月)	2019年4Q (10月~12月)	2020年1Q (1月~3月)	2020年2Q (4月~6月)	2020年3Q (7月~9月)	2020年4Q (10月~12月)	2021年1Q (1月~3月)	2021年2Q (4月~6月)	2021年3Q (7月~9月)	2021年4Q (10月~12月)	2022年1Q (1月~3月)	2022年2Q (4月~6月)	2022年3Q (7月~9月)	2022年4Q (10月~12月)	2023年1Q (1月~3月)	2023年2Q (4月~6月)
外 食	582	438	968	391	▲254	▲2,830	▲386	▲343	▲414	740	162	2,850	784	1,028	1,020	1,047	1,244	894
コ ン ト ラ ク ト	307	299	555	264	▲308	▲1,460	▲576	▲258	▲420	▲258	▲198	539	49	335	592	263	332	392
ホ テ ル	392	983	1,149	1,098	▲1,074	▲2,979	▲1,852	▲1,091	▲1,254	▲840	▲549	▲140	▲670	116	667	1,076	580	386
食 品	73	1	29	140	32	▲527	▲166	▲66	▲53	23	▲186	▲73	▲41	▲97	▲78	64	85	30
連 結	650	1,016	1,896	1,076	▲2,806	▲9,641	▲4,472	▲2,935	▲3,823	▲1,258	▲1,641	2,225	▲892	451	1,220	1,376	1,327	709

(百万円)

# I-9. 主要事業ライン別損益

- ✓ ロイヤルホストなどの外食事業ラインは、前期計上の助成金の影響を除くと大幅な増益
- ✓ 地域間移動の再開や訪日外国人客の増加が下支えし、空港ターミナルや高速道路店舗、リッチモンドホテルなどで業績回復が顕著

(百万円)

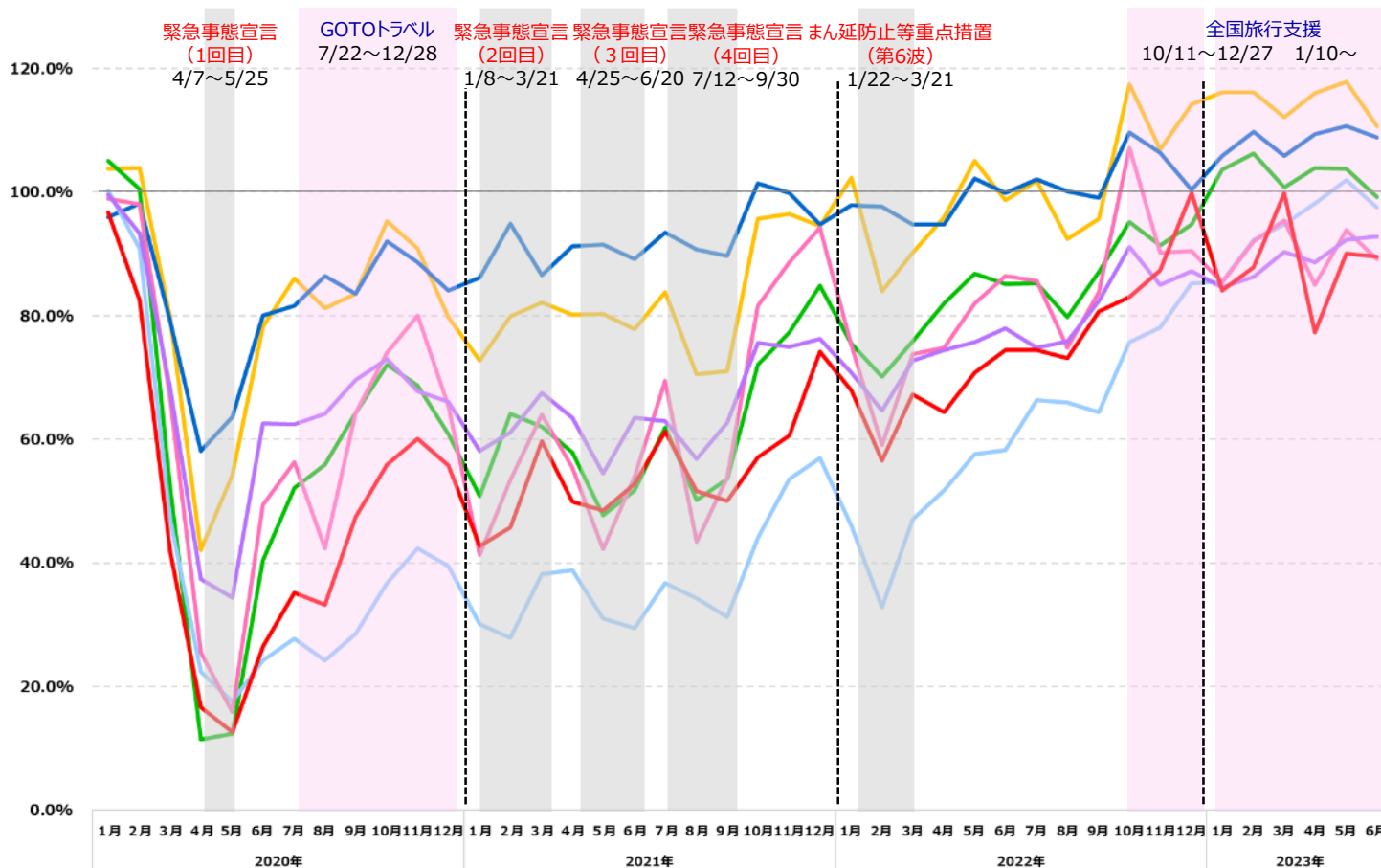
		2022年12月期 第2四半期			2023年12月期 第2四半期			前期比較		
		売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)	売上高	経常利益	経常利益 (助成金前)
外食事業	ロイヤルホスト	16,307	1,666	1,030	19,772	1,689	1,689	3,465	23	659
	てんや	4,960	352	189	5,350	341	341	389	△11	151
	その他外食	3,922	230	19	4,834	479	479	911	248	459
	外食本部	0	△436	△436	0	▲371	▲371	0	65	65
	計	25,191	1,813	802	29,956	2,139	2,139	4,765	325	1,336
契約事業	空港ターミナル	1,927	150	89	3,845	374	374	1,918	223	284
	高速道路	4,082	156	97	10,510	377	377	6,428	220	279
	事業所内等	4,250	321	202	5,032	305	305	782	△16	103
	契約本部	0	△243	△243	0	▲331	▲331	0	△88	△88
	計	10,259	385	145	19,388	725	725	9,129	339	579
ホテル事業	リッチモンドホテル	9,957	△429	△456	13,355	1,195	1,195	3,397	1,625	1,652
	ホテル本部	0	△124	△124	0	▲228	▲228	0	△104	△104
	計	9,957	△554	△581	13,355	966	966	3,397	1,521	1,548
食品事業	工場・購買物流ほか	4,755	△35	△35	5,572	226	226	817	261	261
	食品本部	0	△103	△103	0	▲109	▲109	0	△5	△5
	計	4,755	△139	△139	5,572	116	116	817	255	255

(注) リッチモンドホテルの経常利益には持分法適用会社の損益を含んでおります。

# I-10. 既存店売上高 対2019年比推移

- ✓ 「ロイヤルホスト」「てんや」については、2022年10月以降、9ヶ月連続でコロナ禍前の2019年の水準を超過、ディナーレストランを含む「その他外食」についても堅調な推移
- ✓ コロナ禍の影響を色濃く受けた「空港ターミナル店舗」についても2019年の水準まで回復

既存店売上高 対2019年比推移



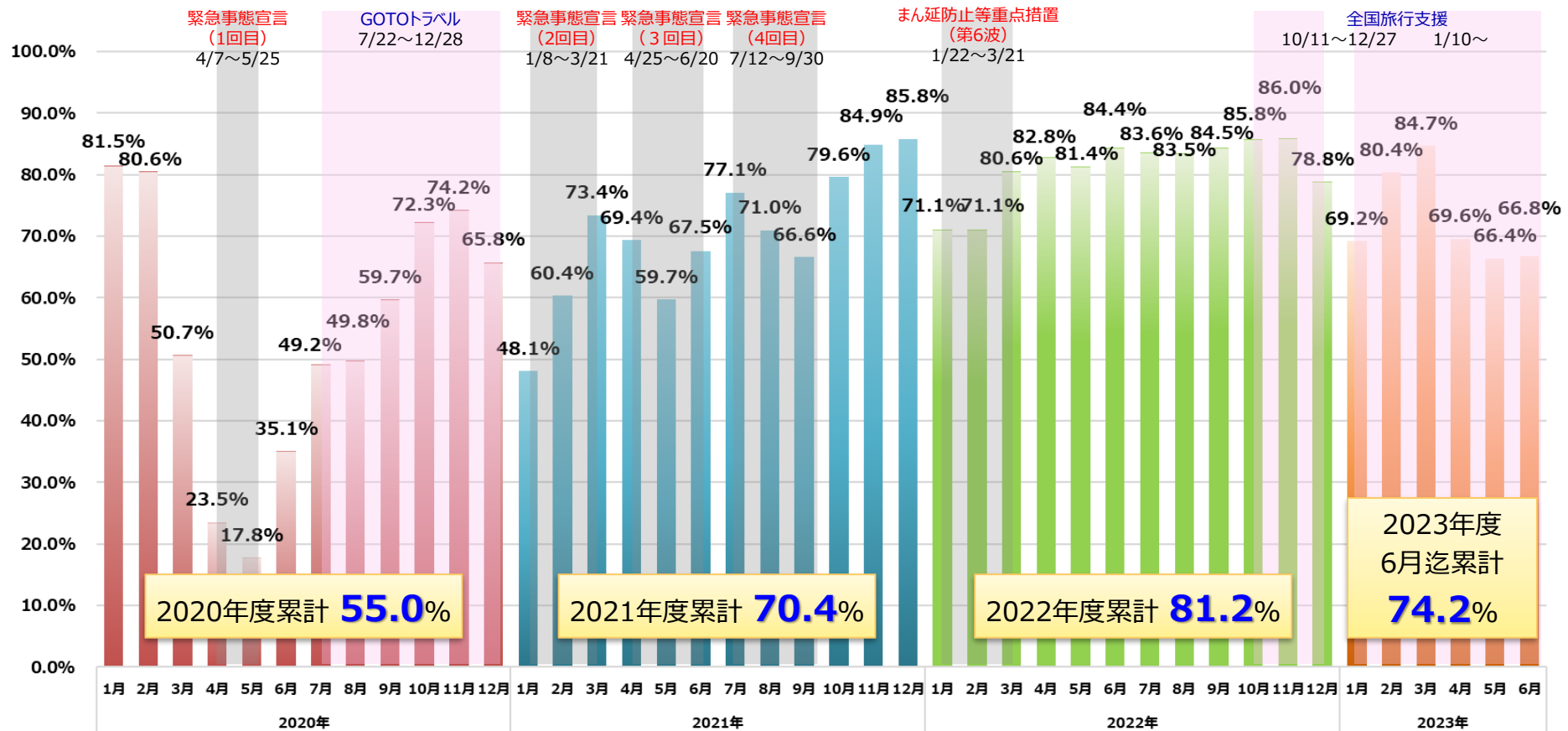
	4月	5月	6月
ロイヤルホスト	116.1%	117.8%	110.7%
てんや	109.3%	110.7%	108.8%
その他外食	103.9%	103.7%	99.2%
空港ターミナル	98.1%	102.0%	97.4%
事業所内	88.6%	92.3%	92.8%
リッチモンドホテル	77.3%	90.0%	89.5%
高速道路	85.0%	93.9%	89.2%

※ 2023年度より、高速道路にハイウェイロイヤル株式会社の売上高を含めております。

# I-11. リッチモンドホテル客室稼働率推移

- ✓ 第2四半期累計期間（1月～6月）の稼働率は74.2%、宿泊療養施設8ホテルおよび改装6ホテルを除くと75.7%の水準
- ✓ 訪日外国人客は増加傾向、直近のインバウンド宿泊比率は4月24%・5月19%・6月20%

リッチモンドホテル客室稼働率推移



※ 客室稼働率には、新型コロナウイルス感染症の軽症者・無症状者の宿泊療養施設として提供していたホテルを含んでおります。

# I-12. 2023年12月期 通期業績予想の修正について

- ✓ 新型コロナウイルスの感染法上の分類が5類に移行したことを受けて、売上高は想定を上回る推移、利益予想は持続的な成長に向けた設備投資や人的資本投資を勘案
- ✓ 期末配当は前回予想から3円増配の1株あたり18円（普通配当）を予想

(単位：百万円)

	前回発表 予想	今回 予想	増減額	増減率
売上高	131,000	134,000	3,000	2.3%
営業利益	4,400	5,200	800	18.2%
経常利益	3,000	4,000	1,000	33.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,800	3,600	800	28.6%
1株当たり 当期純利益(円)	51.72	67.97	16.25	31.4%
1株当たり配当金	15円	18円	3円	20.0%

※ 2023年12月期期末日を基準日とする普通株式に係る配当金については、2024年3月開催の定時株主総会にて決議予定

※ 詳細は2023年8月4日開示の「業績予想および配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。

I 2023年12月期 第2四半期 実績報告

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

III Appendix



# Ⅱ-1. 中期経営計画の方向性・事業戦略コンセプト

## 《中期経営計画ビジョン》

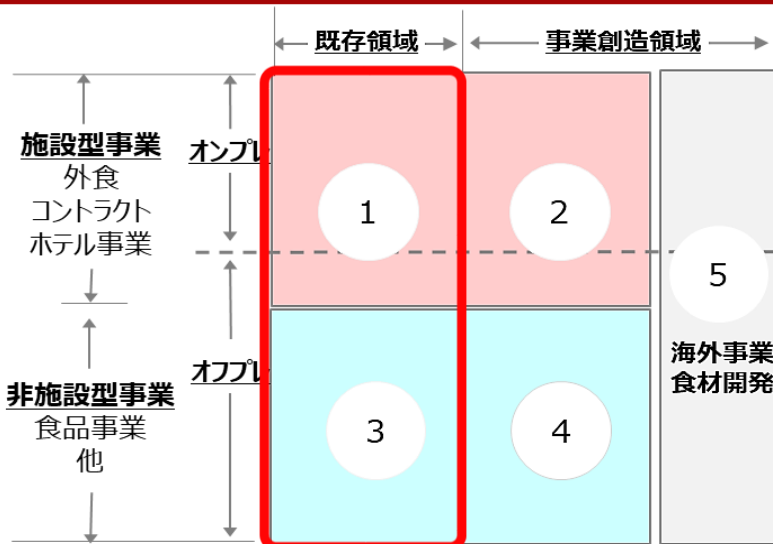
時間や場所にとらわれない  
 “食” & “ホスピタリティ”の提供

MISSION: 地域と社会に貢献する

VALUE: 高品質・高付加価値・時代対応

## 「再生・変革」から「成長」へ

- 「既存領域」と「事業創造領域」、「オンプレミス」と「オフプレミス」に区分
- 「既存領域」は、戦略やオペレーションを深掘り



### <カテゴリ 1>

・『高付加価値戦略』・『テイクアウト、デリバリー』の継続的強化

### <カテゴリ 2>

・『新ライフスタイル型業態開発』

### <カテゴリ 3>

・生産性向上、商品開発力強化

### <カテゴリ 4>

・『リパッケージ戦略』 ※当社の強みを活用（リパッケージ）

### <カテゴリ 5>

・グループ事業基盤 強化

## Ⅱ-2. 中期経営計画の進捗：2023年度（進捗）

*fine food is our business* ROYAL

### 「既存ブランドへの積極投資」と「事業創造領域の育成」

第2四半期累計期間 投資実績：既存領域21億円、事業創造領域4億円

#### 各カテゴリーの進捗

##### カテゴリー 1

###### （既存領域・施設型事業）

- ✓ 外食事業での出店再開（ロイヤルホストでは4年ぶりに新規出店）
- ✓ エンターテインメント施設内レストラン・カフェの運営を受託

##### カテゴリー 2

###### （事業創造領域・施設型事業）

- ✓ 双日社との合併で新規カフェチェーンの展開を開始
- ✓ 次世代型「天井てんや」の出店を開始（関西でのドミナント出店に着手）

##### カテゴリー 3

###### （既存領域・非施設型事業）

- ✓ 国際線航空需要の復調による機内食冷凍アントレの生産拡大
- ✓ 製造コストの予実管理強化による販売価格・製品構成の適正化

##### カテゴリー 4

###### （事業創造領域・非施設型事業）

- ✓ フローズンミール「ロイヤルデリ」をはじめとしたNB製品の開発・強化
- ✓ 「ロイヤルデリ」冷凍自動販売機の展開をスタート

##### カテゴリー 5

###### （海外事業・食材開発）

- ✓ てんや海外FC店舗の出店を継続
- ✓ シンガポールにおいて直営でのロイヤルホスト出店を準備中

# Ⅱ-3. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## 外食事業

## 新規出店の再開、既存店の活性化

✓ 約4年ぶりにロイヤルホストを新規出店

ロイヤルホスト光が丘IMA店  
(東京都練馬区：4月25日)



半個室席・タブレットオーダー・  
2段式コンベアオープン導入



✓ シェーキーズ新型モデルをリニューアルオープン ✓ アメリカンマフィン専門店が好評 

シェーキーズらぽーとTOKYO-BAY店  
(千葉県船橋市：7月7日)





シェーキーズ日本上陸50周年を機会に  
『NEW OLD AMERICAN』をテーマとした店舗にアップデート  
パーティールームやカウンター席、デジタルサイネージを設置


ミスエリザベスマフィン  
天神地下街店  
(福岡県福岡市：  
2023年3月25日)




ミスエリザベスマフィン  
博多駅マイング店  
(福岡県福岡市：  
2022年8月22日)

ミスエリザベスマフィン  
ランドマークプラザ店  
(神奈川県横浜市：  
1993年7月16日)

✓ アルコール業態でコト消費の需要を取り込み（アウトドア・体験型）

森のビアガーデン  
(東京都新宿区：4月18日)

- ・ビールアイテム数拡充（3→7種類）
- ・樽ごと冷やせるビールサーバー
- ・冷たさがキープされるジョッキを導入
- ・飲み放題にオプション追加で  
ボトルワインを販売
- ・「音楽ステージ」など様々な  
イベント企画をし、ライブ募集も実施





日本橋三越本店屋上ビアガーデン  
グリルテラス日本橋2023  
(東京都中央区：4月19日)




麒麟横浜ビアホール  
(神奈川県横浜市：  
4月11日)

麒麟横浜工場併設で  
できたての麒麟一番搾り  
生ビールと料理を提供




# Ⅱ-4. 既存領域・施設型事業 (カテゴリ-1)

## 外食事業

## 高付加価値戦略、生産性の向上

✓ 世界各国の料理をロイヤルホスト風にアレンジ

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

年内 第4弾まで開催予定



ロイヤルホスト フェージョンセレクション第2弾  
「美味しい英国」(6月21日～9月下旬)

✓ 季節感を訴求した商品提供



年内 第7弾まで開催予定



天丼てんや「夏キャンペーン第2弾」  
「たれづけ 夏の特丼」  
(8月3日～9月中旬)



ごちそう天丼(夏)



夏野菜の天丼

✓ 海外リゾート気分を再現



年内 第4弾まで開催予定



シズラー「World Ocean Fair」第2弾  
「ハワイ&サウスパシフィックオーシャンフェア」  
(6月29日～8月31日)

日本のシズラーとして初 寄付運動商品を販売中  
コナビール商品の売上の一部(1本につき10円)を  
日本の海岸環境の保護を目的として活動する  
国際環境NGOへ寄付



✓ 店内・厨房設備投資によるQSCAと生産性の向上

Hospitality Restaurant

**Royal Host**

顧客体験価値と生産性の向上により来客数・客単価増

上半期 8店舗改装  
(計 94店舗)



ロイヤルバレッジカウンター

キッチン3点セット 上半期 半数の店舗に導入  
(計 約150店舗) → 下半期で全店舗導入予定



グラスディッシュウォッシャー



ライスロボ



電解水



作業軽減によりピークタイム回転率が上昇し来客数増



キッチンディスプレイ

上半期  
3店舗導入  
(計 7店舗)

年内  
9割の店舗に  
導入予定



タブレット式オーダー

上半期  
3店舗導入  
(計 4店舗)

年内  
順次拡大  
予定

# Ⅱ-5. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## コントラクト事業

## 新規運営受託の強化、既存店の活性化

✓ 空港ターミナルで新規拠点獲得



大阪国際空港に初出店



道頓堀今井  
(大阪府・大阪国際空港  
: 6月12日)

空港ターミナル内出店  
上半期 2店舗・下半期 3店舗  
 【下半期出店予定拠点】  
 ■大阪国際空港  
 ■関西国際空港 国際線ターミナル  
 ■福岡空港 国際線ターミナル

✓ 空港国際線ターミナル店舗の新規出店



海膳空膳  
(愛知県・中部国際空港国際線  
: 3月27日)



✓ 業態転換やリニューアルオープンによる魅力度向上



ロイヤルAIRPORT STAND  
(千葉県・成田国際空港国際線 : 2月1日)



旅するラーメン  
(福岡県・古賀SA : 2月28日)



黄金色の豚  
(福岡県・古賀SA : 3月17日)

空港ターミナル内・高速道路店舗  
 業態転換・リニューアルオープン  
上半期 3店舗・下半期 1店舗

# Ⅱ-6. 既存領域・施設型事業（カテゴリ-1）

## コントラクト事業

## 新規運営受託の強化、売店商品のブラッシュアップ

- ✓ 日本橋三越本店内に『カフェ&レストラン ランドマーク』再出店（6月30日）



ロイヤルデリのアンテナショップも併設



- ✓ 新規開業したエンターテインメント施設内の飲食店舗の運営を受託



- ✓ 高速道路店舗で売店商品を強化

海老名SA名物「海老名メロンパン」を  
当社が運営しているSAやPA16拠点に横展開



# Ⅱ-7. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## ホテル事業

## 改装による宿泊価値の向上



リッチモンドホテル青森  
ロビー・客室  
(青森県青森市：7月26日)

青森の伝統工芸や文化の魅力を  
体験できるホテルにリニューアル



リッチモンドホテル横浜馬車道  
ロビー・客室・ランドリー・カフェルーム  
(神奈川県横浜市：7月12日)



### 客室3室をランドリー・カフェルームに改装

- ロイヤルデリ冷凍自販機・飲料自販機・マッサージチェア・ダーツを設置
- 洗剤を使わず、アルカリ電解水を使用 →SDGsに貢献
- キャッシュレス決済対応可能

リッチモンドホテル福山駅前  
客室・朝食会場兼ラウンジ  
(広島県福山市：7月6日)



リッチモンドホテルプレミア仙台駅前  
朝食会場兼ラウンジ  
(宮城県仙台市：7月7日)



リッチモンドホテル長崎思案橋  
ロビー・客室・レストラン（亜華蘭）  
(長崎県長崎市：7月15日)



リッチモンドホテル鹿児島天文館  
客室  
(鹿児島県鹿児島市：7月26日)

# Ⅱ-8. 既存領域・施設型事業（カテゴリー1）

## ホテル事業

## 生産性の向上、グループシナジーの活用

### ✓ ホテルAIレベニューマネジメントシステムの導入

- 各ホテルの販売状況・競合価格を可視化
- AIの提案価格・ホテル毎の特殊要因を加味し、客室販売価格を決定

⇒利益が最大化されるよう

客室稼働率・客室単価を最適化

客室単価 ベンチマーク対比前年比

導入前：91.7%（2022年6月～11月）

導入後：**99.3%**（2023年上半期）

### ✓ アメニティバー設置によるプラスチック使用量を削減



年内に全43ホテル導入予定

### ✓ グループシナジーを活用したサービスを拡充



ロイヤルグループの  
オリジナルコーヒーブランド  
「Standard Coffee」

客室設置のみ

オリジナルケーキ等に加えて  
朝食券との交換が可能に



ロイヤルデリ「サマーギフト」


リッチモンドホテル会員  
ポイント交換キャンペーン実施



# Ⅱ-9. 事業創造領域・施設型事業（カテゴリー2）

外食・ホテル事業

## 新ライフスタイル型業態開発、次世代に向けた取り組み

✓ 天丼てんや 関西ドミナント出店をスタート（直営） ✓ 双日社との合併カフェ事業「COSTA COFFEE」のチェーン展開



天丼てんや難波千日前店  
（大阪府大阪市：8月7日）



### 次世代型店舗 （NEWてんや）

セルフレジ・  
タブレットオーダー・  
キッチンディスプレイ導入

■2023年1月  
双日ロイヤルカフェ株式会社設立

COSTA INTERNATIONAL LIMITEDよりコーヒーカフェブランド「COSTA COFFEE」の日本市場における店舗開発・運営の独占的フランチャイズ権を取得

関東を中心に开店を開始し  
将来的には日本全国で  
フランチャイズ展開予定

※COSTA COFFEE、コストコヒーは、  
COSTA Limitedの登録商標です。



コストコヒー-CIRCLES渋谷店  
（東京都渋谷区：8月4日）



年内 **2** 店舗オープン予定

2号店：OOTEMORI店（東京都千代田区：9月1日）  
3号店：銀座（東京都中央区：10月6日）※フラッグシップ店

✓ レジャー需要に対応した体験型ホテルへの改装



リッチモンドホテルプレミア東京スコール  
（東京都墨田区：2022年12月27日リニューアルオープン）

### 改装前後比較

・客室単価：30%増  
・客室稼働率：20%増



✓ ホテル朝食・ラウンジ相互利用サービスによる付加価値提供



リッチモンドホテルプレミア京都四条  
朝食「京イタリアンピュッフェ」



リッチモンドホテルプレミア京都駅前  
朝食「京おばんざいピュッフェ」

7月1日 京都府内2ホテルで朝食・ラウンジ相互利用サービス開始

# II-10. 既存領域・非施設型事業（カテゴリー3）

## 食品事業

## 食品ロス削減

- ✓ 工場製品のアウトレット販売により食品ロスを削減



209kgの  
食品ロス削減に貢献

福岡市まちおこしイベント「竹下まつり」にてアウトレット商品を販売  
(福岡県福岡市：5月21日)

ROYAL工場直売店（福岡工場）（2022年7月7日リニューアルオープン）  
2022年8月～2023年6月迄累計 売上高前年比**130%**超、計画比**120%**



## 食品事業

## 商品開発力・サプライチェーンマネジメント（SCM）の強化

- ✓ 商品開発部門を集約し、高付加価値商品の開発強化

グループ内店舗  
CK製品比率**14.6%**  
(前年差**+1.0%**)

※ 6月末現在



ロイヤルホスト フェージョンセレクション第2弾  
「美味しい英国」  
英国風ギャザリング・プラッター



NIKUVEGEパテを使用したベジタブルバーガー  
※コントラクト事業 一部店舗で販売予定

- ✓ SCMプロジェクトの推進

配送の迅速化・効率化を目指し  
**てんや専用物流センターを新設**  
10月稼働に向け準備を継続中



ロイヤルホストとてんやの  
一部店舗にて**AI自動発注**  
をテスト導入し検証を開始

## 食品事業

## リパッケージ戦略

✓ レストランオリティのフローズンミール『ロイヤルデリ』の販売拡大

### 『冷凍自動販売機』の展開拡大

- ① リッチモンドホテル2拠点に導入  
(浜松、横浜馬車道)
- ② J A三井リース株式会社と協働で  
「三井のリパーク」敷地内に設置開始(7月12日)  
第1弾：東京都内および埼玉県に30台設置



### 『ロイヤルデリ』のアンテナショップオープン

日本橋三越本店内に開業した『カフェ&レストラン ランドマーク』内に全ラインアップを揃えた物販スペースをオープン(6月30日)

- ショーケース：50種類以上の商品を販売
- 「オニオングラタンスープ」専用容器、カトラリー、オリジナルエプロンや保冷バッグ等も販売
- イートインスペース：特別メニューを提供



## 食品事業

## BtoBビジネスの拡大

✓ 大手小売企業向けPB商品の販売や  
大手食品メーカーとのタイアップによる商品の継続的販売



(例) イオントップバリュ株式会社  
プロのひと品シリーズ  
ロイヤル首席料理長監修商品を展開

(例) 株式会社日清製粉ウェルナ  
「青の洞窟」冷凍食品  
一部パスタソース等を製造

✓ その他業態の新規顧客開拓

その他にも量販店や小売店、  
EC、他社ホテル向けに  
リパッケージ商品の企画・提案を推進

✓ NB開発商品のテスト販売実施

海ほたるパーキングエリアにて  
NB商品のテスト販売を実施



テスト結果を踏まえ、新商品の開発と  
既存商品の販路拡大を実施中

# Ⅱ-12. 海外事業・食材開発（カテゴリー 5）

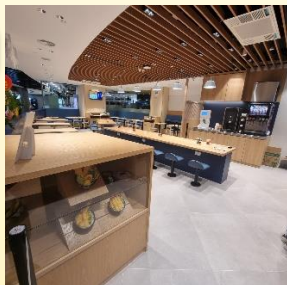
## 海外事業

### 海外FC事業の拡大・海外直営事業基盤の確立

#### ✓ てんや海外FC事業の拡大

**34**店舗体制（8月8日現在）

国・地域	22年/12末 店舗数	2023年 出店数	2023年 店舗数
タイ	12	-	12
フィリピン	11	-	11
香港	5	1	6
シンガポール	2	2	4
中国広東省	1	-	1



天丼てんやヒリオンモール店  
(シンガポール：7月3日)



天丼てんや大埔店  
(香港：8月3日)

#### ✓ 海外直営事業基盤の確立

- 2021年8月 シンガポールで双日社との合併会社設立  
(Royal Sojitz International Pte. Ltd.)
- 2023年5月 **YOTEI PTE. LTD.**と合併会社設立  
(Royal Food Services (Singapore) Pte. Ltd.)

Hospitality Restaurant  
**Royal Host**

ロイヤルホスト初の海外直営店舗を  
出店予定（シンガポール）

## 食材開発

### フードテック参画

#### ✓ 動物性原料不使用の大豆ミート「NIKUVEGE（ニクベジ）」を活用した商品販売

■ 2022年1月  
**戦略的業務提携契約を締結**  
(ロイヤルホールディングス・双日グループ・  
ユニテックワーズ)

3社共創により、植物肉を使用した  
製品を競争力のある価格・品質で提供

■ 2022年7月～  
**ロイヤルホストのメニューとして提供中**

※一部店舗を除く



NIKUVEGE  
タイ風スパイシーライスプレート

■ 2023年4月～6月中  
**リッチモンドホテル直営レストランにてフェア開催**

■ 2023年6月16日～（一部店舗限定）  
**エンタメ施設内レストランにて提供開始予定**

※一部店舗のみ提供



NIKUVEGEのパテを使用した  
ベジタブルバーガー

# Ⅱ-13. サステナビリティ経営への取り組み①

## マテリアリティの下で「2024年度“目指す姿”」

経営と執行がそれぞれの立場で考え、互いに議論を重ねた行動計画の取り組みを推進することで、種々の課題を解決し、社会企業の持続的成長と社会課題解決を実現させ、社会において存在を認められる企業として成長を遂げていきます。

観点	マテリアリティ	2024年度“目指す姿”	目標
人財	従業員の成長を第一に、健全な労務・職場環境の維持向上・ダイバーシティ&インクルージョンの浸透・人財への積極投資を推進する	人材の確保・育成・働く環境の整備に積極的な投資を行い、業界をリードする、従業員から選ばれる企業	女性管理職比率 <b>20%</b> 障がい者雇用率 <b>2.5%</b> 健康経営優良法人認定
“食”& “ホスピタリティ”	食の安全・安心を最優先し、また健康への配慮や食品サービスの付加価値向上に注力し、明るい社会を創造する	企画・開発・営業まで一貫して高い質を提供し続けている企業	食品重大事故 <b>ゼロ</b>
資源・環境	食品廃棄物の削減とリサイクル活用を推進する仕組みの実現、及び省エネルギー施策の継続により、CO2排出量削減を推進する	環境に配慮する意識を持ち続け、食品廃棄ロスの削減、および脱炭素社会への取り組みを推進できている企業	食品廃棄ロス <b>10%</b> 削減（2016年比） スコープ①・②削減方針策定、③を含めた総量把握
地域	多様化する地域・社会のニーズに合わせた社会貢献活動を推進する	地域社会・経済との連携を深め、地域にとってなくてはならない存在であり続けている企業	社会環境変化に合わせたCSR活動の推進
ガバナンス	食品調達・商品表示・情報管理において信頼を得られる体制を構築し、ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る	ステークホルダーの評価を得られるグループ・ガバナンス体制を継続的に維持している企業	コーポレートガバナンス・コード全原則に対応

## 資源・環境への取り組み

気候変動への対応に関するグループ方針を開示（7月1日：統合報告書）

環境省モデル事業に採択されている取り組み ～残った料理を持ち帰る『mottECO』活動

環境省「令和5年度食品廃棄ゼロエリア創出モデル事業等  
部門Ⅱ 食品廃棄ゼロエリア推進方策導入モデル事業  
（①mottECO 導入）」に採択

食品ロス・食品廃棄物削減という社会課題について  
競合の垣根を超えた複数の事業者と自治体が  
連携し、「mottECO」（食べ残し持ち帰り）の  
普及を目的としたコンソーシアムを結成、  
「mottECO」の拡大を通じその解決を図るもの



コンソーシアム主催イベント（7月24日）  
「～食べ残しをなくそう！～ 食品ロス削減  
mottECO（モッテコ） FESTA 2023」



展示ブース会場



講演会場

サステナビリティ投資の概要（2023年下期～）

①ロイヤルホスト・天井てんや  
本部オフィスに  
LED照明を順次導入

②福岡本社建物  
太陽光発電設備の  
設置工事を予定

③CO2排出量把握ツール開発  
Scope1.2.3全算定対応  
要件定義に着手

### <人的資本投資にかかわる基本方針>

- 全ての人材は付加価値を生む源泉であると捉え、**人材の確保・育成・働く環境の整備を最重要課題として、積極的な投資を行う**
- 労働市場における外食産業の地位向上を目指し、業界をリードする存在となる

一過性ではなく、継続的な投資による成長循環を創り出すことが肝要

今期

6.8%

前期比

4倍

2日増

#### 継続的な賃金改善

- ✓ 継続的なベースアップ
- ✓ 賞与の増額
- ✓ 役職手当の増額  
(店長・料理長)
- ※ クルー前給制度導入

#### 教育研修機会の充実

- ✓ 経営幹部候補教育
- ✓ 女性管理職候補の育成
- ✓ 若手フォローアップ
- ✓ グループ内人事異動
- ✓ D&I研修

#### 労務環境の改善

- ✓ ロイヤルホスト店休日の増加  
(2023年下半期 + 2日追加)
- ✓ 店休日と併せた改装改修実施  
⇒ES+CSの改善

# II-16. サステナビリティ経営への取り組み④

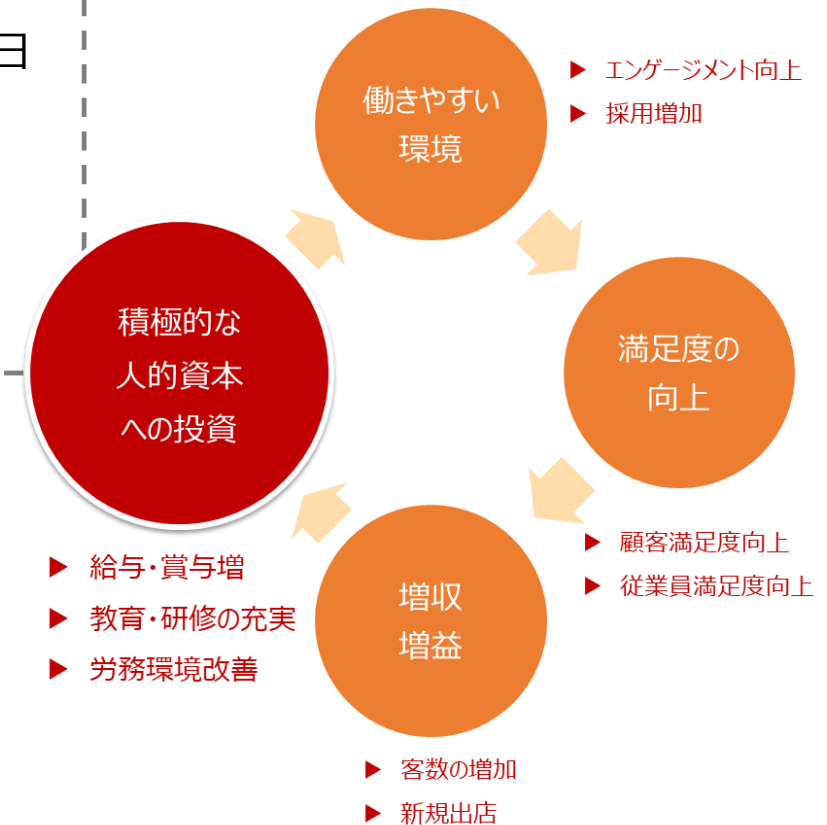
## 従業員が誇りを持って働ける環境整備

- ✓ 健康管理システムの導入
  - ・ 健康診断受診率 **100%**
  - ・ 健康診断結果等、従業員の健康状態をデジタル化
- ✓ 多様な働き方の推進
  - ・ 男性の育休取得 **54%** 平均取得日数 **80日**
  - ・ 障がい者雇用率 **2.61%**達成
  - ・ 副業制度の導入 4月開始
  - ・ 特定技能1号の採用 **10名**予定
  - ・ Eラーニングの導入（全社員）7月開始

## 成長に向けた好循環へ

## 従業員の成長 = 会社の成長

【将来像】 成長に向けた好循環





## デジタル・テクノロジーをフル活用し、変化に対応し、 持続的に成長できる新しいポートフォリオ経営を構築

	中期経営計画における構想 (アジャイルなプロジェクト展開)	2023年度の計画と進捗
業態	<p>&lt;出島&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たなCXと収益モデル</li> <li>環境配慮型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>出島2店舗による実験</li> </ul>
店舗管理システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>間接業務軽減</li> <li>SCM、CRMとの連携によるサービスレベル向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存テスト店にて概念実証完了</li> <li>出島店舗での概念実証開始（年内）</li> </ul>
SCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達～販売の統括管理</li> <li>需要予測に基づく調達</li> <li>生産管理や在庫管理の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動発注の実証実験開始 ロイヤルホスト業態：5月より開始 てんや業態：7月より開始</li> <li>年内に全店（ホスト・てんや）展開を目指す</li> </ul>
CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>手段：共通認証IDの実現。「個を知る」</li> <li>概要：マーケット予測、ニーズのあぶり出し、新商品サービス開発に役立てる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポイントシステムの詳細内容の検討、システム開発進行中</li> <li>第1フェーズのシステムテスト実施中</li> <li>従業員向け家族割引券電子化：5月リリース</li> </ul>
ネットワークインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>拡張性、可用性、信頼性担保</li> <li>他システムとの容易な接続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム全体像可視化プロジェクト開始予定（8月～）</li> <li>ネットワーク更改・セキュリティ対応・店舗Wi-Fi整備・POS更改などの詳細を検討開始</li> </ul>

## 未来に向けた実験（出島2店舗）

### 1. テーマ

#### マイクロストアへの挑戦 ～Only One～



マイクロストア1号店  
2022年12月13日  
「駒込天丼」オープン

#### テクノロジー活用による 新たなCXへの挑戦 ～TEN Labo～



### 2. 目的

・最も生産性の高い領域を切り取り、  
付加価値の高いビジネスモデルを構築

- ・外食産業の構造的課題の解決
- ・顧客体験価値向上（顧客創造と個の対応）
- ・従業員体験価値向上

### 3. 現状

- ・短期間かつ低投資での開店
- ・生産性の高い省人化・小スペース店舗
- ・店舗間接業務排除（調理・接客に集中）

- ・2023年4月27日 実験店舗オープン
- ・トークンの活用（マイページ・タブレット接客等）
- ・お客さま・店舗・生産者とのコミュニティ構築
- ・AI調理・自動発注・自動ワークスケジュール検証

### 4. 将来

- ・様々なこだわりの逸品を開発
- ・多種多様な生産性の高い業態を展開
- ・AIカメラの客層データを用いたデータドリブンな営業施策の実行

- ・AI調理機能をロボットに搭載し、注文・調理を自動で実施
- ・コミュニティ全体の価値向上（CX・EX等）
- ・外食プラットフォーム構築（生産者との繋がり）

有効なものは既存業態に展開

# II-19. DXの取り組み（店舗管理システム・自動発注）

## Polaris統合店舗管理システムによる業務効率化

店舗マネジメント業務を効率化し「接客」「調理」に集中できる店舗へ

### ポイント1 システム統合

- ・ITの急速な変化に対応
- ・システムコストの削減
- ・外部サービスとの柔軟な連携

### ポイント2 デジタル活用

- ・タブレット端末のみでの店舗業務
- ・スマホ活用によるコミュニケーション向上
- ・AI技術を活用し業務精度向上

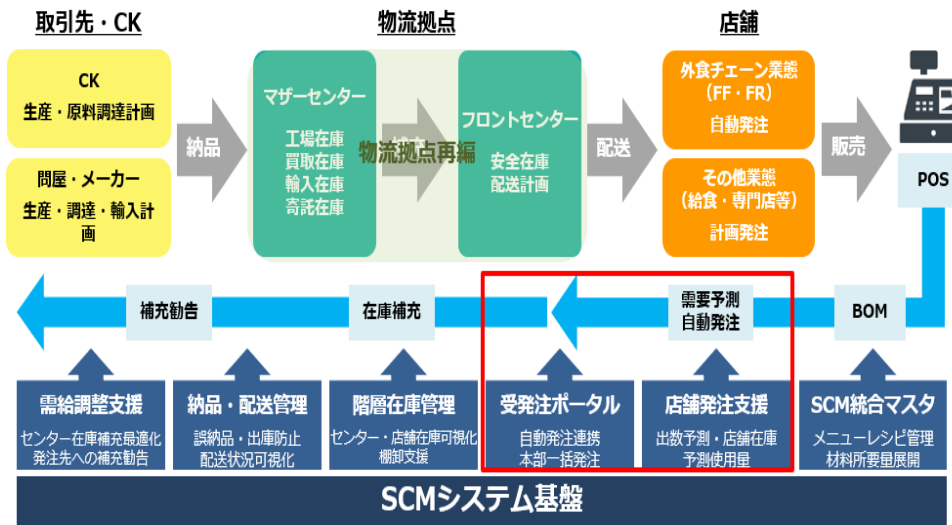
### 期待効果

- ・アナログ業務の廃止
- ・店舗業務精度の向上
- ・業務時間の削減
- ・ワークスタイルイノベーション



2024年7月から展開予定

## 統合マスタ(POS・材料展開)を用いた自動発注



発注業務からの開放/適正量発注による在庫・ロス削減

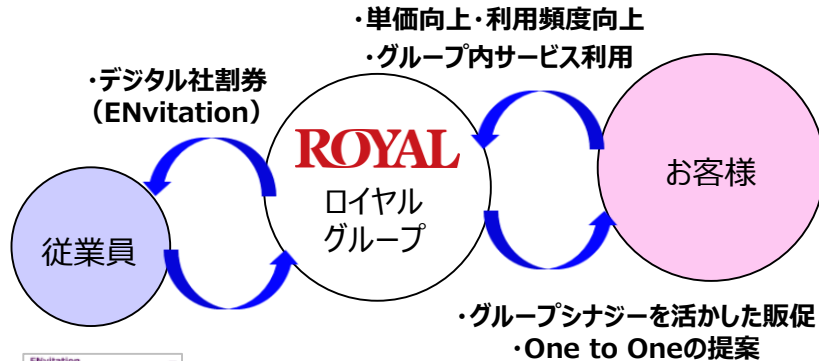


2023年5月から先行利用開始

# II-20. DXの取り組み（CRM・全社ITシステム）

## グループCRM構築

グループ会員プログラム企画設計進行中。2024年の導入を目指す



今後のグループ成長に資する  
強固かつ密接な顧客基盤の構築

- ① デジタル化による顧客接点の拡充および顧客理解の深化
- ② お客様の当社グループへのロイヤリティ向上・ファン化
- ③ 単価・利用頻度の向上、グループ間での相互送客など



社割券のデジタル化  
「ENvitation」開発

2023年5月  
リリース

中期経営計画期間

2022年

2023年

2024年

グループCRMアプリの企画開発  
共通認証IDの導入

ロイヤリティプログラムの運用  
顧客データの利活用

## 全社ITシステム最適化

【実施内容】

- ① 現在店舗・業務で使われているITシステム、業務プロセスの調査と可視化
- ② 現状とあるべき姿のGAPの分析
- ③ あるべき姿に到るまでのアクションプランとロードマップ策定

【目的と効果】

- IT投資の合理化
- 顧客志向への転換による付加価値の高いサービスの実現
- 従業員目線でのITシステムの利便性の向上
- セキュリティ強化

7月

8月

9月

10月

11月

12月

既存ITシステム・業務プロセス調査・課題把握

将来あるべき姿の策定

実施Roadmap策定

**I 2023年12月期 第2四半期 実績報告**

**II 中期経営計画「2022～2024」の進捗**

**III Appendix**

# Ⅲ-1. 既存店売上高 対2019年比

2023年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	第1四半期 累計	第2四半期 累計
外食事業	ロイヤルホスト	116.2	116.1	112.1	116.1	117.8	110.7	114.6	114.9
	てんや	105.9	109.7	105.8	109.3	110.7	108.8	107.0	109.6
	その他外食	103.6	106.3	100.8	103.9	103.7	99.2	103.2	102.3
コントラクト 事業	空港ターミナル	85.5	92.3	94.7	98.1	102.0	97.4	90.9	99.2
	高速道路	85.4	92.0	95.4	85.0	93.9	89.2	90.9	89.6
	事業所内等	84.6	86.3	90.3	88.6	92.3	92.8	87.1	91.2
ホテル事業	リッチモンドホテル	84.0	87.8	99.8	77.3	90.0	89.5	91.0	85.3

2022年度

(%)

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2022年 累計
外食事業	ロイヤルホスト	102.3	84.0	90.2	96.0	105.0	98.7	101.8	92.5	95.7	117.5	106.9	114.2	100.3
	てんや	97.9	97.6	94.8	94.7	102.2	99.9	102.1	100.1	99.1	109.7	106.3	100.4	100.3
	その他外食	75.4	70.1	75.8	81.9	86.8	85.1	85.3	79.7	87.1	95.2	91.4	94.8	84.3
コントラクト 事業	空港ターミナル	46.1	32.9	47.1	51.7	57.6	58.3	66.4	65.9	64.4	75.7	78.1	85.2	61.3
	高速道路	75.2	59.0	73.8	74.8	81.9	86.4	85.7	74.8	83.8	107.1	90.2	90.4	81.5
	事業所内等	70.8	64.6	72.7	74.4	75.7	77.9	74.9	75.9	82.4	91.1	85.0	87.2	77.6
ホテル事業	リッチモンドホテル	67.9	56.6	67.2	64.4	70.8	74.4	74.4	73.1	80.7	83.1	87.3	99.8	75.0

※ 既存店売上2019年比の算定対象には、休業店舗や営業時間短縮店舗等を含んでおります。

※ 2023年1月から、コントラクト事業の高速道路は、ハイウェイロイヤル株式会社の売上高を含めて算定しております。

# Ⅲ-2. 店舗展開状況

	2022年 通期実績				2023年 第2四半期実績			
	開店	閉店/異動	増減	期末	開店	閉店/異動	増減	期末
<b>外 食 事 業 計</b>	<b>10</b>	<b>△33</b>	<b>△23</b>	<b>465</b>	<b>7</b>	<b>▲6</b>	<b>1</b>	<b>466</b>
ロイヤルホスト	2	△13	△11	221	1		1	222
国内直営				213	1		1	214
国内F C※1	2		2	8				8
海外F C		△13	△13					
てんや	7	△8	△1	181	2	▲3	▲1	180
国内直営		△3	△3	113				113
国内F C※1		△3	△3	37	1	▲3	▲2	35
海外F C	7	△2	5	31	1		1	32
カウボーイ家族		△4	△4					
シェーキーズ				19		▲1	▲1	18
直営				13		▲1	▲1	12
F C等				6				6
シズラー				10				10
ロイヤルガーデンカフェ				6				
その他専門店	1	△8	△7	28	1		1	7
<b>コ ン ト ラ ク ト 事 業 計</b>	<b>3</b>	<b>△12</b>	<b>△9</b>	<b>167</b>	<b>13</b>	<b>▲12</b>	<b>1</b>	<b>168</b>
空港内レストラン・売店等	1		1	33	2		2	35
高速道路内レストラン・売店	1		1	15	9	▲1	8	23
直営	1		1	13	9	▲1	8	21
F C等				2				2
ビジネス&インダストリー	1	△5	△4	65		▲3	▲3	62
エンターテインメント施設内					1		1	1
シルバー・ヘルスケア		△4	△4	34		▲7	▲7	27
百貨店内レストラン等		△3	△3	20	1	▲1		20
<b>ホ テ ル 事 業 計</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>52</b>				<b>52</b>
リッチモンドホテル等	2		2	47				47
直営	1		1	43				43
F C等	1		1	4				4
ホテル直営レストラン				5				5
<b>グ ル ー プ 合 計※1</b>	<b>14</b>	<b>△45</b>	<b>△31</b>	<b>671</b>	<b>20</b>	<b>▲18</b>	<b>2</b>	<b>673</b>
直営	<b>5</b>	<b>△27</b>	<b>△22</b>	<b>596</b>	<b>18</b>	<b>▲15</b>	<b>3</b>	<b>599</b>
F C等※1	<b>10</b>	<b>△18</b>	<b>△8</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>▲3</b>	<b>▲1</b>	<b>74</b>
(内、海外F C)	<b>7</b>	<b>△15</b>	<b>△8</b>	<b>31</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>32</b>

※1 グループ内F C店舗を含む。てんや「国内F C」6店舗、ロイヤルホスト「国内F C」7店舗は、他のセグメントと重複カウントとなるため、グループ合計からは除外

- 本資料に記載している売上高には、その他の営業収入を含めております。
- 本資料に記載している営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期(四半期)純利益については、それぞれ営業損失・経常損失・親会社株主に帰属する当期(四半期)純損失の場合に「△」で表示しております。
- 本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

本資料に関する問い合わせ先：  
ロイヤルホールディングス株式会社  
財務企画部 電話：03-5707-8873